

法政大学学術機関リポジトリ

HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

採用選考における文系大学生の知的能力へのニーズと評価

著者	上西 充子
出版者	法政大学キャリアデザイン学会
雑誌名	生涯学習とキャリアデザイン
巻	9
ページ	3-21
発行年	2012-02
URL	http://hdl.handle.net/10114/7035

生涯学習とキャリアデザイン Vol. 9
2011 年度 法政大学キャリアデザイン学会紀要

採用選考における文系大学生の
知的能力へのニーズと評価

Evaluation of intellectual capacity of liberal arts students by recruitment staff

上西 充子
UENISHI Mitsuko

2012 年 2 月

採用選考における文系大学生の 知的能力へのニーズと評価

法政大学キャリアデザイン学部准教授 上西 充子

1. 課題設定

本稿の研究課題は、企業が文系大学生の採用にあたって求めている能力・資質を、それぞれの企業における仕事の内容との関連において、また大学教育を通して培われる専門知識や知的能力との関連において、明らかにし、文系大学生と企業の採用担当者の意思疎通の糸口を探ることにある。

企業は採用にあたり何を評価しているのか、多くの学生はそれをわかりづらいと感じている。経済産業省「社会人基礎力に関する調査」(2005年)によれば、新卒採用における問題点として「採用基準が明確でない」と回答した企業は15.0%であるのに対し、大学生は61.0%に上る(経済産業省2007)。特に文系学生の場合は、学部で学んだ専攻や専門知識、研究テーマなどが採用にあたって問われることがほとんどなく、応募にあたって保有資格の条件もほとんどなく、書類選考や面接で落ちた場合のフィードバックもないため、断片的な情報に基づく推測に頼ることが多い。推測の中で学生が考えがちなのは、第一に、大学で学んだ内容よりもコミュニケーション能力や主体性などのヒューマンスキルが評価されるだろうということ、そして第二に、大学名による有利・不利はあるだろうということである(注1)。

大学で学んだ内容よりもコミュニケーション能力や主体性などが大事だろうという学生の推測を強化する情報は、彼らの周りにあふれている。例えば(社)日本経済団体連合会(2011)によれ

ば、選考にあたって特に重視した点(複数回答)のトップは8年連続で「コミュニケーション能力」(80.2%)であり、「主体性」(62.1%)「協調性」(55.5%)「チャレンジ精神」(50.2%)などがそれに続く。「論理性」(25.6%)「専門性」(21.7%)「一般常識」(7.9%)「学業成績」(5.4%)「出身校」(3.7%)「語学力」(6.0%)「保有資格」(1.3%)「所属ゼミ／研究室」(1.0%)を挙げる企業の割合は低い。企業の人事担当者が学生に向けて語る際にも、学習に関わる能力よりもコミュニケーション能力や主体性などのヒューマンスキルへの言及が前面に出てきがちである。そのため、多くの文系の学生は就職活動の中で、ヒューマンスキルの発揮を語りやすいエピソードとしてアルバイトやサークルの活動経験を語る。エントリーシートの書き方や面接への臨み方に関するガイドブックもそのような例示であふれている。そして実際に内定に至った学生が、「勉強のことはほとんど聞かれなかったよ」と後輩に語ることによって、大学で学んだ内容よりもヒューマンスキルが評価されるという学生の思い込みは強化される。

他方で、大学名による有利・不利も学生は感じ取っている。セミナー予約がすべて満席表示であったが所属を東大にしたダミーのアカウントをつくると、すべての日程において空き有になった、といった証言(常見2010)やそれに類する噂はあちこちで聞かれ、有名企業の場合、大学名による選別が行われているという意識が学生にはあるようだ(注2)。

しかし、採用にあたって重視されるのはヒューマンスキルと大学名だと学生が推測してしまうことは、就職を意識すればするほど、大学における学びへのモチベーションを学生が失い、大学教育が機能しなくなり、学生が大学教育を通して専門知識を習得し知的能力を高める機会を逃すことにつながる恐れがある。そのことは、そこそこの評価が定着している大学にとって特に問題となりうる。筆者が所属する法政大学はいわゆるMARCHに属しており、一般的に大企業が採用対象とする範囲に入っていると考えられている。そのため、MARCHに属しているという安心感と、企業が学びを重視しないという思い込みから、学びから離れていく学生が少なくない。そしてそれは、就職活動における不本意な結果につながりうる懸念がある。有名大学で留年率が近年上昇傾向にあることが報じられたことがあるが（読売新聞 2010）、その背景には、有名大学に在籍しているのだから就職活動のやりなおしによってより納得できる結果が得られるはずという自負があるのではないかと推測される。しかし問題は就職活動の進め方そのものののだろうか。

なぜ大学名が重視されるかに関しては、企業が大学名（≒入学偏差値）によって「地頭（じあたま）」の良さを判断しているからだという見方が広く流布している。しかし企業側は、大学教育を通して身につける専門知識や、培われる知的能力は評価しないのだろうか。少なくとも知的能力については、実際は評価しているだろうと筆者は考えている。企業側は、知的能力が高まる【プロセス】には着目しないため、大学教育そのものを積

極的に評価することはしないだけであり、【結果】として高まった知的能力には着目し、評価しているのだと筆者は考える。

そうであるのに、大学教育を企業が評価しないかのような言説が流布する中で、学生が知的能力を高める機会を逃し、企業側も求める能力・資質を備えた人材の獲得に苦慮しているのが現状ではないかと筆者は考えている。その悪循環を解きほぐしていきたいというのが筆者のねらいである。

そこで、文系大学生の採用に携わる企業の担当者へのヒアリング調査を通じて、企業が文系大学生の採用にあたって求めている能力・資質を、それぞれの企業における仕事の内容との関連において、また大学教育を通して培われる専門知識や知的能力との関連において明らかにすることを、本稿の研究課題とした。

2. 研究方法と調査対象

上記の研究課題に対応して、企業の採用担当者に対するヒアリング調査（半構造化面接）を行った。ヒアリング対象企業は、下記の表1の5社であり（注3）、それぞれの企業の業務内容と採用プロセス、初期キャリアの概略は表2の通りである。

企業の選定に際しては、職種別採用を行っている企業、もしくは職種別採用を行っていても文系大卒者の採用当初の職種がほぼ特定されている企業を、多様性に配慮しつつ選定した。職種がほぼ特定されている採用に限定したのは、その方が仕事に求められる能力・資質と採用にあたって求めている能力・資質の関連性が見えやすいと考

表1 ヒアリング対象企業

ヒアリング対象企業		応対者	日時	場所
A社	ユーザー系 大手システムインテグレーター	採用責任者 人事部長	2011年12月	本社
B社	外資系大手IT企業	人事（新卒採用担当）	2011年10月	本社
C社	大手製薬会社	採用担当部長 採用担当	2011年10月	本社
D社	フランチャイズ小売業	採用担当	2011年11月	本社
E社	インターネットによる情報提供企業	人事部長	2011年10月	本社

表2 ヒアリング対象企業の業務内容と採用プロセス、初期キャリアの概略

<p>＜ユーザー系大手システムインテグレーター A 社＞</p> <p>A 社の業務内容は、大手企業の経営戦略を支える情報システムの企画・構築である。A 社の新卒採用は、理系の修士卒が中心であるが、文系大卒者の採用も行っている。</p> <p>採用プロセスは、①エントリー、②参加必須の企業説明会、③適性試験、④複数回の面接、⑤内々定、という段階を踏む。エントリーシートの提出は求めている。</p> <p>職種別採用は行わず一括採用であるが、2月から自社で行われる企業説明会は、営業の説明会とSEの説明会に分けて実施しており、その説明会の場で適性試験も行っている。営業の説明会に参加した者は営業に、SEの説明会に参加した者はSEに、おおむね配属されており、実質的には職種別採用に近い。文系の学生は、半数が営業に、半数がSEに配属されるという（その後の職種変更はありうる）。</p> <p>適性試験は能力（主に論理的な能力と数理的な能力）を測るものと性格を測るものから構成されており、その適性試験をクリアした学生が、面接に進む。面接の初期段階では、営業の応募者には営業の社員が、SEの応募者にはSEの社員が、それぞれ対応している。</p>
<p>＜外資系大手 IT 企業 B 社＞</p> <p>B 社は職種別採用を行っている。製品開発や基礎研究に携わる職種は採用対象を理系に限定しているが、営業職、コンサルタント職、SE 職に関しては文系・理系、大卒・院卒の限定を行わずに募集している。営業職は学部卒が9割弱を占め、文系は8割程度を占める。コンサルタント職は学部卒と院卒が半々程度であり、文系が6割弱を占める。SE 職では文系は3割程度を占め、理系では情報系の学生が中心となる。</p> <p>採用プロセスは、①エントリーシートの提出、②適性試験（数学的・論理的思考力を見るもの）、③エントリーシートと適性試験による一次選考、④グループワーク、⑤個人面接・TOEIC、⑥個人面接、⑦内々定、という段階を踏む。それぞれの職種の応募者には、応募者だけが閲覧できる情報サイトを通じて、選考方法を一定程度開示しているという。リクルーターを用いた採用活動は行っていない。また、技術系の採用についても、学校推薦制度は利用していない。</p>
<p>＜大手製薬会社 C 社＞</p> <p>C 社は研究・開発関係職の募集とMR職の募集を分けて行っている。研究・開発関係職には理系修士・理系博士・薬学部6年生修了などの限定をつけているが、MR職には大卒であれば文系・理系を問わず、広く募集対象としている。</p> <p>MR職の選考プロセスは、①エントリー受付、②適性検査Ⅰ、③適性検査Ⅱ、④エントリーシート提出、⑤グループ・ディスカッション、⑥個人面接、⑦最終面接、⑧内々定、という段階を踏む。</p>
<p>＜フランチャイズ小売業 D 社＞</p> <p>D 社はフランチャイズ・システムの小売業であり、フランチャイズ経営の歴史は比較的長い。新規学卒採用では大卒の採用を中心としており、2012年4月には新規学卒者を数百名の規模で採用予定。選考プロセスは、①参加必須の企業説明会、②筆記試験、③グループ・ディスカッション、④面接、⑤内々定、という段階を踏む。エントリーシートの提出は求めている。</p> <p>新規大卒者はまず、半年から1年程度の初期研修を直営店舗で行い、店舗の仕事全般を理解する。初期研修後、直営店舗の副店長に本配属となり1～2年の経験を積む。その後、直営店舗の店長に本配属となり、さらに1～2年の経験を積む。その上で、アシスタント・スーパーバイザーを経てスーパーバイザーとなる。スーパーバイザーは1人で7～8店のフランチャイズ店を担当する。</p> <p>スーパーバイザーを4～5年経験した後のキャリアとしては、10人ほどのスーパーバイザーを統括する地区マネージャー、さらに10人ほどの地区マネージャーを統括する広域地区マネージャーを目指すキャリアがある（店舗運営管理部門内におけるキャリア）。他には、交渉力を活かして新店舗の出店を地主さんとの交渉から行う店舗出店促進部門や、現場経験を活かした上での商品開発部門、採用や物流、設備、システムなどの部門に移るキャリアもある（職種名、部門名は、いずれも仮称）。</p>
<p>＜インターネットによる情報提供企業 E 社＞</p> <p>E 社はインターネットを通じて一般の人々に店舗・商品情報をわかりやすく提供するサイトを運営する会社であり、1990年代半ばからサービスを提供している。近年は30人強の新規大卒者を採用しており、うち技術職として採用するのが5、6人程度、その他の大半は営業職である。</p> <p>2012年4月入社者の選考においては、E社への応募を希望する学生に対して、セミナー（企業説明会）参加案内以前の早い段階で全員にWEB上の適性試験を受けてもらっている。その後、面接に進む。</p>

えたためである。

それぞれのヒアリング調査は60～90分の時間で録音なしで行い、記録をおこしたものをヒアリング対象者に見ていただき、事実誤認がある箇所を訂正いただくと共に、公表に差し支える箇所がないかも確認していただいた^(注4)。

3. 調査結果の分析

以下では「(1) 効果的な母集団形成に向けた各社の工夫」、「(2) 仕事内容に対応した求める能力・資質と、専門知識や知的能力へのニーズの度合い」に分けて、ヒアリング結果を整理して紹介し、分析する^(注5)。

(1) 効果的な母集団形成に向けた各社の工夫

ヒアリングを行った企業5社はいずれも就職支援サイトを通じた募集を行っており、文系の学生については学部・学科や保有資格、語学力などによる応募条件を設けていないため、大学生は誰もが応募可能である。そのため、自社が求める能力・資質を備えた学生が応募してくるよう、各社はそれぞれに採用活動において工夫を凝らしている。

① 難関大学の学生への積極的なアプローチ

【A社：一定の難易度以上の大学の学生へのDM（ダイレクトメール）送付】

A社は大学や専攻によって区分されるターゲット層を設けている。ターゲット層以外は選考の対象とはしないという、いわゆる「学歴フィルター」ではない。広報活動における重点対象としてのターゲット層である^(注6)。

具体的には、学生が就職支援サイトに登録した情報をもとに、A社が採用ターゲットとしたい学生にDMを送っている。学生は就職支援サイトに登録する際に、大学名、学部・学科名の他、保有資格や、サークルなどの活動経験、勤務地の希望、どのような仕事を希望するか、などの情報を入力する。さらには簡易版の性格検査も含まれ

ている。それらの入力情報をもとに、企業側は、採用ターゲットとしたい学生を属性やタイプから選び出し、その学生向けに、自社応募に向けた勧誘のDMを送ることが可能なシステムとなっている。このシステムを用いてA社は、一定の難易度以上の大学の学生にDMを送っている。

A社は説明会への参加が必須であるが、説明会の参加には学校名など、一定の条件による制限は設けていない。ただし、説明会は難関国立大学理系学生向けとそれ以外に分けて自社内でそれぞれ複数回実施しており、属性別の定員コントロールを行っている。

このようにA社が特定のターゲットを対象として自社への応募を積極的に呼びかけているのはなぜか。A社の事業内容は、大手企業の経営戦略を支える情報システムの企画・構築であり、社員には高い知的能力が求められる、その一方で、採用活動にかけられるリソースには限界がある、そのため、採用活動においては、過去の採用実績から高い確率で採用基準を満たす人材が存在すると考えられる層に対して重点的に広報を行っている、というのがA社の説明である。

A社は、「企業にとって、学力は大前提」だと語る。A社の認識では、それはA社に限ったことではなく、企業一般にとって学力は大前提ということのようだ。「大前提であるから採用側は、(学生に)わざわざ言わないのではないか」というのがA社の見方である。その学力を含めた採用可能性の高さを測る指標の一つが、A社にとっては採用実績に裏付けられた大学名であるのだろう^(注7)。さらにA社では、大学への入試経路が多様化している中でより正確に採用可能性の高低を把握するために、エントリーにあたって出身高校の情報も求めている。

またA社は、採用実績校の情報も比較的開示している。しかし一定の難易度以上の大学の学生からの応募を歓迎することを、A社は公言しているわけではない。かつての指定校のような制度化には、社会的な批判があることをA社は考慮しているようだ。一方で学生は、ネット上で誰で

も、どんな人気企業への応募も可能である。「大学入学時には学力が問われるのに対し、採用選考では、全員が同じ土俵で勝負する、と考えている学生もいる」とA社の担当者は語った。同じ土俵での勝負にはならないということが公然と語りえない現状であるからこそ、採用にかけられるリソースの限界の中でA社が取っているのが、ターゲット層とする大学の学生への積極的なDM送付という方法なのであろう。

【D社：難関大学の学生向けの説明会への参加】

フランチャイズ小売業D社も難関大学の学生の採用に積極的に動いている。ただしD社が難関大学に目を向けるのは、コア人材採用のためである。

D社は「分析力に優れた、将来ブレンとなりうるコア人材として」難関大学の学生の採用に動いている。具体的には、東大生だけを対象としたキャンパスフォーラム、一橋生だけを対象としたキャンパスフォーラムなどを就職支援会社が行っており、そのような場に出向いてブースを設けて話をしているという。ブースに立ち寄る学生が少数でも、話をしてビジネスモデルに共感すれば、来てくれるという。ただし特定の大学を採用選考において特別扱いすることは、していないという。特別扱いをすれば、そのことによって彼ら自身が不信感を持つことがありうる、と考えているからのようだ。

【B社・C社・E社の見解】

B社・C社・E社からは、大学難易度に関連した踏み込んだ言及は得られなかった。外資系大手IT企業B社は、エントリーシート提出者全員に対し、適性検査を受けさせている。公正性を重視しており、大学名で足切りをすることはないという。大学から呼ばれて行う説明会や、特定の大学を対象を限定して行われる業者主催の説明会には出向いているという。大手製薬会社C社からは、関連する言及は得られなかった。インターネットによる情報提供企業E社からは、「大学名については、まったくといっていいくらい気にしないが、見てはいる。大学への入学ルートが多様化してい

る現在では、以前のように大学名と『地頭力』は必ずしもリンクしていない。大学名を気にするのであれば、入学のルートも一緒に気にする必要がある」とのコメントが得られた。

②特定の専門知識や志向性を持った学生への積極的なアプローチ

【A社：IT関連能力を持つ学生および文系専門職に関心がある学生向けのDM送付】

A社が一定の難易度以上の大学の学生にDMを送っていることは①で既に述べたが、A社はDMを送るにあたってさらに対象を絞り込んでいる。理系の学生については、学んだ専門を重視した絞り込みを行っている。文系の学生については、基本情報技術者など情報処理技術者試験の資格を取得している者や、IT関連のアルバイトを行っていた者など、IT関連の基本的な能力を持っている者か、もしくは、会計士に向けた勉強を行ってきた、コンサルティング業務に関心がある、といった、文系専門職に興味がある学生を選んでDMを送っているという。IT関連の基本的な能力を持っている者や文系専門職に興味がある学生をターゲットとしているのは、A社の業務への志向性・親和性が高いと考えられるからであるという。

【D社：モチベーションの高い学生への声かけ／体育会系の学生を対象とした企業説明会への参加／志望度が低い学生への掘り起し】

D社では、流通業のフォーラムで質問をしてくる学生で、価値観が一緒にモチベーションが高い学生には、自社の選考に残ってきてほしいと願っているという。そういう学生には、会うたびに声をかけて、自社の知識を深めてもらうべく、取り組んでいるという。

またD社は体育会系の社風だと評されることがあり、体育会系出身の社員も多い。これまで体育会系にターゲットを絞った採用活動は行っていないが、2010年あたりからは、体育会系の学生を対象とした企業説明会に参加するなど、体育会系の学生を対象とした採用活動にも乗り出し

ているという。

さらにD社は、必ずしもD社を第一志望としていない学生も採用している。D社は、自社が第二志望や第三志望の人でも活躍できる会社であると考えており、説明会や面接でも、メッセージの投げ方として、「D社に興味がなくても…」という形を取っているという。また、面接の中でもむしろ「面談」的な要素を大きく取っているという。D社に深い関心がない学生でも、説明会や面接に来た学生のうち、自社が求める能力・資質を備えた学生に対しては、志望度を高める働きかけを行って掘り起しを図っていると考えられる。

[E社：ワークショップの開催]

E社では、早期からのワークショップ参加の機会を設けている。ある年の場合について見ると、営業については1回50人程度の規模のものであるが、希望者は多く、参加にあたっては面接選考を行っている。開催地は東京・大阪に限られるが、地方からも参加がある。営業職のワークショップでは営業の疑似体験の機会を提供しており、年間販売スケジュールをつくる、店舗に営業に出向く、といったことをロールプレイングも交えて体験させている。ワークショップを受講した学生に対しては、希望した場合は実際に営業職の社員とも会わせる場も提供している。これらの学生に対しても、時期が来るとセミナーの案内をするが、「濃い」母集団として有力な採用候補となるという。ただし、このようなワークショップに参加する学生は意欲が高い学生が多く、そういう学生は他社でも内定を得る可能性がある。そのため、また、手のかかるワークショップへのマンパワー投入上の制約からも、ワークショップ開催を通じたルートだけで採用を行うことはありえない、という。

[B社・C社：特に言及なし]

③志望度の低い学生・採用可能性が低い学生 のゆるやかな排除とミスマッチの解消

[A社・D社：参加必須の説明会]

A社とD社は、説明会への参加が選考のステップを進むにあたって必須となっている。A社は前

述の通り、大学の難易度と理系であるか否かの属性に基づく説明会開催の定員コントロールを行っており、採用可能性が必ずしも高くない学生が、参加必須の説明会に参加できる機会は限られている。D社は前述の通り、自社を第一志望としていない学生も採用対象と考えており、説明会はそういう学生の中から自社が求める能力・資質を備えた者を掘り起す機会となっていると考えられる。また、後述のようにD社は採用ホームページを通したミスマッチの解消を図っているが、ネット上の情報提供には限界があり、会わないと言えないこともあるため、直接の接触の機会を大事にしているという。

[A社：情報量の多い採用ホームページ]

A社は自社の採用ホームページでも応募のハードルを敢えて高くしている。採用ホームページでは仕事の内容を詳しく紹介しており、その情報量を読みこんだ上で興味が湧く人に来てほしい、という形を取っている。また採用ホームページでは、「文系でもできます」「文理問わず」といった表現は敢えて封印しているという。

[D社：新卒採用サイトを通じたミスマッチの解消]

D社に応募してくる学生は商品開発への関心がある人が多く、新卒採用サイトにおける情報提供では、そのミスマッチを解消する努力をしているという。D社は自ら商品を作っているわけではなく、D社における商品開発では、メーカーと協働してチェアマンとして会議体を動かしていく力が求められるという。その際、ある商品が売れるか売れないかは、スーパーバイザーとして現場に関わってきた経験があるからこそ、判断ができるという。実体験をもとにして初めて、ニーズにあった商品開発ができるという。そのため商品開発に携わる場合にも、スーパーバイザーとしてのキャリアを必ず積ませているという。

[E社：セミナーの前にWEB試験]

E社は、「強く志望していない優秀な学生を引き付けることと、志望度が低くなんとなく受けている学生を見極めることが、初期段階の採用広報の役割である」と認識している。そのため、前述

②のようにワークショップを開催して優秀な学生を引き付けると共に、2012年4月入社者の選考においては、セミナー（企業説明会）参加以前の早い段階で全員にWEB上の適性検査を受けてもらった。これは、「それだけの手間をかけようとするだけE社への応募意思がある学生だけをセミナーに呼び込める仕掛け」であるという。

【C社：特に言及なし】

(2) 仕事内容に対応した求める能力・資質と、専門知識や知的能力へのニーズの度合い

各社が求める能力・資質は新卒者が担当する仕事内容とどう関連しているのか、また大学教育を通して培われる専門知識や知的能力との関連性はどう認識されているのか。各社とも、ヒューマンスキルをまずは重視している。専門知識については問う度合いがおおむね低く、知的能力の重視度合いについては各社でばらつきがあった。なお5社いずれも、適性検査、筆記試験など表現は異なるが、何らかの知的能力を問う試験を実施している。しかしこれらの試験については、各社とも深い言及は避ける傾向にあった^(注8)。

①知的能力を問うA社の選考

【面接前の絞り込み】

前述の通りA社は事業内容ゆえに、社員には「高い知的能力」を求めている。そのため、対象を絞ったDM送付による母集団形成、仕事の内容を詳しく紹介した採用ホームページ、参加必須の説明会とその場で行われる適性試験（能力（主に論理的な能力と数理的な能力）を測るものと性格を測るものから構成されている）などを通じて、面接以前の段階で「知的能力」に関する一定程度の絞り込みを行っている。

【自由に語らせる中でのコンピタンスの見極め】

A社が面接で評価を行うにあたって一番基礎となる部分は、組織に迎え入れるにふさわしい人物であるか、顧客の前に出せる人物であるか、信頼感をつくりうるか、等々の人物面であるという。この人物面を見極めた上で、コンピタンスを見

極めているという。

A社によればコンピタンスとは、持っているものを使って、未来を切り開いていける力があるか否かであるという。そのコンピタンスを見極めるにあたっては、学生生活を詳しく聞いていく。「まずは学生生活の中で自分が一番時間と精力を使ったと学生が考えているものについて、詳しく聞いていく」という。それが勉強でも、アルバイトでも、サークルでも、部活動でも、何でも構わないという。ともかく「話せるテーマ」について深く聞くことを通じて、その学生の志向・行動特性を見ていくという^(注9)。何を聞くかは、その人その人で異なる、特定の質問からでは見極めはできない、履歴書を見ながら、キーワードを手掛かりとして、掘り下げる内容を選んでいく、という。さらに、それまでの選考の中で得られた情報から気になるポイントがある場合には、その気になるポイントを頭に入れながら聞いていく、気になるポイントが解消されず、確信を得られなければ、内定には至らない、という^(注10)。

業務に必要な知識・スキルは、入社後に身に付けていく部分だとA社は判断している。しかし入社後に知識・スキルを身に付けていくにあたっては、向上心・向学心が重要なポイントであり、向上心・向学心の大きさによって、伸びる度合いは違ってくるといふ。

また最低限必要なのは、信頼感と知力であるという。大手企業相手に高額なB to Bの仕事を行うにあたっては、戦略的な思考が必要となり、相手のビジネスを理解する力も必要となる、またA社の業務においては、技術に裏打ちされない形で信頼感はない、その意味においては、信頼感にも知力がかかわってくるという。

【大学で学んだ内容を問う面接】

その知力を見極めるためであるのだろうが、A社では理系の学生だけでなく文系の学生に対しても、大学で学んだ内容を面接で聞いている。理系の修士の学生であれば、論文の内容を必ず聞くという。聞く側が、専門的でわからない部分があっても、読み手の目線で懸命に聞き、論理が通って

いるかを重視するという。また聞いていく中で、セオリーの構築力、頭の良さ、視野の広がり、ひらめきなど、何か感じるものが出てくるという。文系の学生であれば、どういう授業がおもしろかったか、どんな試験を受けてきたか、どういうゼミを選んだか、そのゼミのテーマは何か、そのゼミを選んだのはなぜか、どういう問題意識を持っているか、等を聞くという。また最終面接時には、成績証明書も提出させており、成績に A が多ければ、その中で真剣に勉強したものについて聞くこともあるという。

また実際に内定に至るのは、文系の場合には、きちっと勉強してきた人が多いという。活動で言えば研究会系の活動を行ってきた人などが内定に至っているという。

なぜ A 社が大学で学んだ内容を問うのか。A 社の仕事を行う上では、「知力」は「最低限必要」なものである。そのため、大学で学んだ内容を問うことを通じて、その「知力」を見極めているのだと考えられる。文系の場合は、学んだ内容そのものが評価の対象であるというよりは、学んだ内容という「話せるテーマ」を語らせることを通じて、「論理が通っているか」「セオリーの構築力」「頭の良さ」「視野の広がり」「ひらめき」などを評価しているものと考えられる。

そのことは、大学に対する A 社の要望からもうかがえる。A 社担当者は、コア人材を輩出できる大学と、そうでない大学とに二階層化が進んでいるという現状認識を示した上で、コア人材を輩出できる大学に対しては、「専門をきちんと深く学ばせる」ことを求めている。なぜなら、「専門をきちんとやって、自分なりに何かにさわったという達成感を得ることが大切。1つのことをきちんとやると、そこから全体が見えてくる」からだという。

【人を巻き込む手段は様々であってよい】

人とかかわる能力については、A 社はどう捉えているか。A 社の営業はソリューション営業であり、トラブル対応も含めて、対顧客の接点となって全体を仕上げていかなければならない仕事

であるという。では「人を巻き込む力」が求められるか、また人を巻き込んだ学生時代の活動経験が問われるか、という筆者の問いに対しては、「困難を経験してきているか、その困難の中で、別の手段を探すなどの行動をとってきたか」などは重視しているものの、「人を巻き込んだ経験を、必須の経験として求めているわけではない」「巻き込む力よりは、地力があることや専門職志向の方をむしろ重視している」ということであつた。「人を巻き込んでいく上では、ハート、知力、体力など、手段はいろいろでありうる。専門性の高さで引っ張っていくタイプ、リーダーシップで引っ張っていくタイプ、熱い心で引っ張っていくタイプなど、様々なタイプがありうる」という言及から考えると、知力や専門性の高さで人を巻き込んでいくことが業務の中では可能であり、学生が「巻き込む力」という言葉からイメージしがちな経験を A 社は必ずしも求めているわけではない、と考えられる。

総じて A 社の採用選考においては、知的能力への要求水準が高いことがうかがわれた。

②論理的思考力を重視した B 社の選考 【適性検査と TOEIC】

B 社は母集団形成の段階においてではなく、選考の中で求める人材を絞り込んでいるようである。

B 社ではエントリーシート提出者全員に対し、適性検査を受けてもらっている。内容は、グラフから数値的問題を読み解く、表を見て空欄を埋めるなど、数学的・論理的思考力を見るものであるという。この結果とエントリーシートをあわせて、一次選考を行う。「適性検査によって数学的・論理的思考力については一定の基準以上の者を選考に残している」と B 社担当者は語っており、その結果として適性検査後に、営業職、コンサルタント職、SE 職のそれぞれについて、エントリーシート提出者の 6 割程度を残しているという。この適性検査の結果は一次選考に用いられるが、最終選考には影響しないという。

TOEIC のスコアについては、職種によって求められる英語力は変わってくるので、職種ごとに評価しているという。

【専門知識よりヒューマンスキルと論理的思考力を重視】

営業職とコンサルタント職については、「知識や専門的な能力よりも、職種に求められるコアとなるヒューマンスキル、論理的思考力を重視して採用している」と B 社の担当者は語った。知的能力を重視している A 社と類似して、B 社は論理的思考力を重視している。そのため B 社も A 社と同様に、大学教育に関しては専門を学ぶことを通して身に付けたものを重視している。大学教育への要望を尋ねた中で、B 社担当者は「研究をまじめにやるのは大事。文系でも理系でも、研究を行うステップを踏み、方法論を身に付け、まじめに研究していく経験は、仕事に生きてくる」「統計的なアプローチや、定性的な調査の方法などの方法論は、1 年次から身に付けておくことが営業職でもコンサルタント職でも、望ましい。そのような方法論を身に付けている学生は、エントリーシートの文章の書き方などにも、違いはあらわれてくる」と語っている。ここで評価されているのは、小方（2011）の「学力と仕事の遂行能力を捉える枠組」の中の「専門的思考力」や「学習態度」に相当するものであろう。

ただし、B 社は論理的思考力を身に付ける方法が大学教育を通してでなければならないと考えているわけではない。「学校の成績については、最終面接の前には提出させているため、面接官によっては見る人は見ている。ただし、仮に成績がオール B であっても、自社の評価基準で評価できる学生であれば、内定を出すことはある」という言及からも、B 社が評価するのは求める能力・資質を【結果として】身に付けている学生であり、それを身に付ける手段が大学教育であるか否かは問わない、という姿勢がうかがわれる。

【営業職の仕事と求める能力・資質、選考時の評価】

職種別により詳しく見て行こう。B 社の営業職は法人営業であり、顧客の要望をヒアリング

し、コンサルタント等と共に提案をまとめ、顧客企業との窓口として社内調整など契約全般を管理する。若手の営業は社内調整中心であり、経験を積むと提案書をまとめることへの関与が高まる。営業の仕事を行う上では、社内調整能力などのヒューマンスキルが重要であるという。顧客との関係では、コミュニケーション能力を中心としたヒューマンスキルが重要であるという。ここでのコミュニケーション能力とは、B 社によれば「しゃべる、よりは、聞く能力」「話を引き出す能力」であり、「話を引き出せるためには、顧客の状況を調べ、提案内容や仮説を持っていく必要がある。したがって、業界の知識など、情報のインプットができることも重要」と B 社担当者は語った。ここから、B 社の営業職に求められるコミュニケーション能力とは、情報の収集・理解力や仮説構築力、提案力など、知的な能力と密接に関連した能力であることがわかる。

グループワーク（1 次面接）では、断片的な情報を持ったメンバーが情報を出し合って地図を作成するといった、共同作業型のグループワークを行っているという。「話を引き出す」コミュニケーション能力と、論理的な思考力が問われる課題であるといえよう。

2 次面接では面接担当者 2 人に対して学生 1 人の形で、学生時代に取り組んだ経験を掘り下げて聞く。それぞれの経験の中でどう振る舞い、何を身に付けてきたかを聞く中で、知識の吸収が早いかどうかもある程度わかるという。

営業職で内定を得る学生は、部活動やサークルなどでリーダーをしていた学生が多いという。ただしリーダーシップだけを評価して採用してはまずい、という社内的な議論もあるという。入社してから仕事の壁にぶつかって悩む者もいるため、学生時代に困難にぶちあたったときの経験も聞くようにしているという。人に助けを求めるなり、どう工夫して困難を乗り越えたか、またそこから何を学び取って今の自分につながっているか、その経験を掘り下げて聞くことを通して、仕事でも壁を乗り越えていけるかどうかを見極めていると

いう。

【コンサルタント職の仕事と求める能力・資質、選考時の評価】

営業職では学部卒が文・理あわせて9割弱を占めるのに対し、コンサルタント職は学部卒と院卒が半々程度である。文系が6割弱を占める。

営業職に求められるのが「聞き出すコミュニケーション能力」であるのに対し、コンサルタント職に求められるのは「押し出していく力、相手を説得する力、ロジカル・シンキング」であるという。そのため1次面接の内容も営業職とは異なり、ディスカッションを行わせる。A・Bの立場に便宜的に振り分け、それぞれの立場で議論させる。自分のロジックで説明する力が問われるという。2次面接では当日にテーマを与え、ネットなどの情報収集手段がない中で1時間準備させ、面接官の前で5分間プレゼンをさせ、その後面接官と討論する。

コンサルタント職に応募してくる学生は、学生時代にビジネスコンテスト（様々な団体が行っており、与えられた題材をもとにビジネスプランを練り、社会人を呼んで発表するなどの形をとっている。ゼミとは離れた、自主的な活動）に参加した、英語のディベートの大学対抗戦に参加した、ディベートサークルに入っていた、といった人が比較的多いという。ただしこのような学生は、B社にも応募してくるが、シンクタンクや外資系コンサルティング会社、大手メーカー、銀行などに就職していく者も多いだろうという。

では経営学などの関連知識についてはどう捉えられているか。「経営学部で学んできたなど、ビジネスバックグラウンドを持っていることが望ましい。しかし、それよりも論理的な思考力を重視している」というのがB社の見解である。より詳しく伺ったところによると、B社のアメリカ本社では、コンサルタント職の新卒については、経営学を学んできた者、MBAを取得している者などにかかなり限定して採用しているという。それに比べ日本のB社では、経営学を学んできた者は2～3割程度であるという。経営学を学んできた

者だけに限定すると、B社が求める能力・資質を持った者を必要な人数、取りきれない、という現状があるため、経営学というバックグラウンドに限定せず幅広く採用対象としており、結果的に経営学のバックグラウンドを持っている者が2～3割入ってきているのが現状であるという。

この言及は示唆に富む。B社はコンサルタント職について、経営学というバックグラウンドを不要と考えているわけではない。論理的な思考力を備え経営学のバックグラウンドを持った学生は、B社にとって望ましい採用対象なのであろう。しかし現実的な事情から、経営学というバックグラウンドへのニーズよりは、より基本となる能力である論理的思考力へのニーズが前面に出ているのである。

③C社MR職の選考：医学・薬学の知識は必要か？ 【専攻を問わない募集】

大手製薬会社C社のMR職は、大卒以上であれば文系・理系を問わず、広く募集対象としている。MR（医薬情報担当者）として働く上では、医学・薬学の知識は当然必要となってくる。その知識を問うMR認定試験も入社後に行われる。しかし医学・薬学の知識を持っていることは応募の条件ではない。MR職に必要な医学・薬学の知識は、入社後半年間の導入研修で、しっかりと身に付く体制を取っているため、そこで身に付けられる、というのがC社の見解である。

C社担当者は、『真っ白』な方がいいというと言い過ぎかもしれないが、医学・薬学の知識は入社後にも身に付けられる。選考プロセスを通して、『医学・薬学知識は、研修制度、経験、情熱でカバーできる人』を採用している」「新入社員に占める薬学部出身者の比率がそれほど高くないのは、採用選考の結果として、応募者のうち、薬学部出身者を上回る能力・資質の学生が他学部出身者にも多くいることの表れ」と語っている。

『真っ白』な方がいい、つまり、大学で学ぶような医学・薬学の知識はむしろ不要である、とC社が本心から考えているかどうかは定かではな

い。半年間の研修の中では、「医学・薬学知識の優れた者が、そうでない者に対し相互に教え合うなど、切磋琢磨し互いに学び合う体制を取っている」とも語られている。そこから推測するならば、医学・薬学の知識を持たない者を選択的に採用しているというわけではないだろう。

前述のB社が、経営学のバックグラウンドをコンサルタント職に望んでいたのと同様に、C社のMR職の場合にも、医学・薬学の知識があるに越したことはないのかもしれない。しかし医学・薬学の知識がある者はMR職以外の職種にも就職していくため、C社としては、入社後の研修を通じて医学・薬学の知識を身に付けることができる人という、より基本的な基準で採用選考を行っているのかもしれない。とはいえ、その点に関する踏み込んだ言及は、C社からは得られなかった。

【MR職の仕事と求める能力・資質】

C社がMR職に求める能力・資質に関するヒアリングの中では、A社の「知的能力」、B社の「論理的思考力」のような知的な能力への積極的な言及はあまり見られなかった。ただし「まじめに取り組み、成長できる人」「入社後、大きく育つと期待できる人」「MRという職種や医療に関して、選考時に仮に理解度が浅くても、PDCAを回せるなど、社会人としての基礎力が高ければ良い」などの言及からは、研修やOJTを通じた学習を可能とする基礎力のある人を評価していることがうかがわれる。

ヒューマンスキルに関わる能力や資質に関しては、「心身ともに健康な人」「文武両道」「困難な状況を克服できる人（社会に出てから困難な状況はどうしてもある。そういった状況を、解決の方向に持っていける力、あるいは、そうでなくとも、なんとかその状況に対応していける力を持っている人）」「（C社の）メッセージに共感できる人」「予期せぬことが起こったときにも対応できる能力があるか。多忙な医師に対して、医薬品情報を伝えられる環境・場を作っていける能力があるかどうか」「医療への志」などが言及された。

④ヒューマンスキル重視のD社の選考

【スーパーバイザーの仕事と求める能力・資質】

D社のスーパーバイザーは1人で7店舗ほどを担当する。それぞれの店舗の担当は2年ごとぐらいいだという。D社がスーパーバイザーに求める能力・資質としては、知的な能力よりはヒューマンスキルに関わる能力・資質への言及が多く見られた。

まず重要なのは、オーナーの声を聞く力と、自分の意見をはっきりとオーナーに伝える力、そのバランスが取れた「コミュニケーション力」であるという。「リーダーシップ」も重要である。D社の店舗運営はD社だけではできず、取引先やオーナー等、様々な人を巻き込んでいき、納得して働いていただく必要がある、そのためには人の気持ちを動かせる人が求められるという。採用時にそういう人である必要は必ずしもないが、そういう人になりたいという気持ちがある人を求めているという。スーパーバイザーの仕事は、モノとカネのことを覚えたら、その後は人に動いてもらう部分が多いため、試行錯誤の実体験を通して「人の気持ちを動かして、モノを変えていく」という、ある意味でのマネジメント能力が求められるという。さらに、失敗をひきずらない「図太さ」や「バイタリティー」、「前向きさ」も必要だという。

さらに「わからないことを素直にわからないと言えること」も重要であるという。D社の仕事は課長が職場にいて部下の様子を近くで見てあげられるようなものではない。1人でスーパーバイザーとして配属され、複数の店舗のマネジメントに従事する。その際、わからないことが出てきても素直にわからないと言えないと、ほったらかしにしてトラブルになる可能性もあり、また、精神的にも苦痛をため込むことになる。わからないことがあれば電話して助けを求めるといった行動が取れば、救いの手は差し伸べやすいという。そのため、わからないことがあれば挙手できること、困ったときに困った顔ができることが重要であるという。さらに、何を考えているかわからないような人より感情が素直に出る人の方が、育て甲斐

もあり、オーナーにも信頼されやすいという。面接の中で、例えばアルバイト先で「おかしい」と思ったことを社員に話した、といった学生がいれば、「おかしい」と思ったことを見過ごす人が多い中で、それは評価できるポイントだとすくいあげていく、という発言からも、疑問は素直に表に出すという行動特性が評価の対象となっていることがうかがわれる。

価値観の面で、D社の価値観や方向性に共感できるかも大事であるという。顧客にとっての利便性を高めたい、お店をより良くしたい、地域に貢献したい、そういったD社の方向性に共感できるかの価値観を大切にしているという。

なお、店舗経営や商品開発への関心があるかどうかは、採用にあたって特に重視していないという。商品開発に関心がある学生が多いことをD社がミスマッチと捉えていることについては、(1)の③で前述の通りである。

D社の採用にあたっての必須の条件は、という問いに対しては、「転勤（全国転勤）がどうしてもダメ、という人は困る」とのことであった。小売業では、地域によって商売の仕方が異なる部分があり、転勤によって視野が広がる効果があるため、転勤はできないという人は、D社には受け入れがたいという。

【知的な能力への要求は基礎的なレベルか？】

スーパーバイザーという仕事には数字を読む力や会計の基礎知識を持っていた方がよいのではないかと問うてみたが、「数学的な処理能力や会計的な知識は、入社してからでも何とかできる」「D社の経営はシステム化されているため、電卓をたたける能力があれば、あとは研修と経験を通して対処できるようになる」というのがD社担当者の判断であった。そのため、筆記試験では計数関係の能力も見ているが、「最低限の能力を備えているかを見ている程度」であるという。また、情報収集力や分析力は「あればいいな」という能力であるが、研修を通して入社後にも身に付けていくことができるため、あまりにもあきっぱいではなければよいという。さらに、やってきたことや

興味が浅い人については、広くしようとしている人については、意欲という点で見るとべきものがあるという言及も見られた。

D社としては、スーパーバイザーの仕事を行う上では、計数的な能力や分析力といった知的な能力への要求は基礎的なレベルにとどまっており、それよりも取引先やオーナーなど、人を巻き込み、人の気持ちを動かせる人であること（あるいは、そういう人になりたい、という気持ちを持っていること）が、より重要視される能力・資質であると捉えられているようであった。

なお、大学で何を学んできたかを問うと、たいして作ったストーリーを話されてしまう、それを見破る時間がもったいないため、大学で学んできたことはあまり話題にしていないとのことである。

【欲しい人材の多様性】

もう一つD社のヒアリングから注目されるのは、新入社員は基本的には全員が初期キャリアの中でスーパーバイザーの仕事に従事するものの、採用時点で人材のバランスが考慮されていることである。

まず、内定者の内訳をおおざっぱに見ると、半数ぐらいがD社として「欲しい」人材であり、残りの半数は「素質はあるが、伸ばさなくてはいけない部分もある」人たちで、「D社の中で教育しきることが可能」な人たちであるという。現実として、「欲しい」人材だけで新卒採用計画が充足できているわけではないようだ。

その上で「欲しい」人材も多様である。まず、「体育会系の熱い人材」が1割程度。D社は会社の方針を店舗に伝え、店舗で徹底させる「徹底力」が優れているとD社担当者は語ったが、会社の方針を店舗のオーナーや従業員に熱く語り、徹底していく力については、体育会系の社員に学ぶ点があるという。次に、「東大・一橋等、将来ブレンとなることが期待されている人材」が1割程度。難関大学出身者がまざることによって、他の新入社員にもよい触発となるという。体育会系人材と難関大学出身者にD社が積極的にアプローチし

ていることは(1)の①および②で前述の通りである。さらに、外国人留学生と日本人の海外留学経験者があわせて1割程度。外国人留学生と日本人の海外留学経験者については、2011年4月入社採用選考から、別枠を設けて採用を行っているという。D社ではライセンス供与の形を取った海外展開も進めており、海外のフランチャイズ店を見てきた経験のある外国人留学生や日本人の海外留学経験者(つまり、比較の視点を持った学生たち)に、日本の優れたノウハウを海外に伝える役割を担ってほしいと期待しているという。

この言及からは、同じ仕事に従事させる新入社員を選考においても、多様な人材を採用することによる相互の気づき・学び合いを促進する効果を期待しながら、また中長期的なキャリア分化に向けた見通しをもちながら、D社が多様な人材の採用を行っていることがわかる。さきほどD社の採用においては、知的な能力への要求は基礎的なレベルにとどまっているようだと言ったが、それは全般的に言えばの話であり、「東大・一橋等、将来ブレイクとなることが期待されている人材」も同時に求められていることに注意が必要であろう。

⑤「成果にこだわる」「困難を楽しむ」「人との絆を大切にする」の三点を必要条件とするE社の選考

【営業職の仕事と求める能力・資質】

E社の営業は、同社のサイトに情報を掲載する店舗の開拓と、維持が主な仕事である。一店一店に足を運んで営業活動を行っている。営業担当は、お客様店舗の立場に立ち、一緒に販促施策を考え、それをホームページに活かすという、お客様の支援役を担っている。

E社で働く上での「必要条件」は、「成果にこだわる」「困難を楽しむ」「人との絆を大切にする」の三点であり、この三点についてはセミナーでも求める人物像として公式に語られているという。「成果にこだわる」については、企業で働くからには成果を出すのは当然に前提となること、そうしないと、給料はもらえない、という。「困難を

楽しむ」については、例えば飛び込みのアポ取りであれば、何度電話をかけても会ってもらえないという状況もあり、また、やったことのない仕事でも応じなければならない、日々は困難の連続であり、それから簡単に逃げては成長はない、誰にとっても、はじめてやることは、困難にあふれている、という。「人との絆を大切にする」については、企業では、チームで働かなければいけない、またお客様に商品を購入していただくにも、お客様との「絆」の構築が前提にななければならない、という。

【必要条件を満たした上での、知的能力】

E社も知的な能力を求めているが、『「地頭力」のある学生は採用にとって魅力的である。ただし、『成果にこだわる』『困難を楽しむ』『人との絆を大切にする』という三つの必要条件を満たしていることが必要になる』という言及からうかがえるように、三つの必要条件を満たすことをより重視している。なお、WEB上の適性検査は、「通常的能力」を備えているかどうかをチェックするにとどめているという。

またD社と同様に、E社も多様な人材を求めている。『「地頭力」が売りの社員も必要であるし、猪突猛進に切り込んでいける社員も必要である。いろいろな社員がいていい』というのがE社の見方である。そのため、面接においても、「変に固定的な基準を作る必要もない」と考えている。段階を踏んだ面接の中で異なる面接官が見極めることを通じて、「当社ですぐつぶれるような当社にあわない学生は入ってこない」ことは保証されている。そのため、評価のばらつきはある幅の中であれば、あって当然であり、「同じような学生ばかりをとっても仕方がない」というのがE社担当者の見解である。

【知的能力は必ずしも大学教育を通じて開発されるものではない】

ただし、「学習する能力自体は大切だと思っている」ともE社担当者は語った。また、『「関心の広さ』『好奇心』は実に大切な要素』『社会人として優秀な人とそうでない人で、一番違うのは、

実は関心の広さかもしれない。知的好奇心といってもよい。同じように街を歩いていても、自然に情報が入ってくる人と、そうでない人がいる。その差は大きい」とも語っている。「学習する能力」「関心の広さ」「知的好奇心」などをE社が軽視しているわけではない。

とはいえ、それらが大学教育によって開発されるものであるかという点については、E社担当者は、無関係だとは見ていないものの、少なくとも直結した形で考えてはいない。E社では「学生時代に力を入れたことは」を問うだけでなく、「大学で何を勉強してきたか」を問おうとしている。だが、「大学での勉強は、決して授業の勉強に限ることではない。全く授業の勉強をしてこなくても、大学時代の学びの場は他にもあるわけであり、大学の成績にはかかわらず、『いい経験をしてそこから学べている学生はいい』と考えている」という。またE社担当者は、「学習する能力自体は大切」と考えているが、「大学の授業が本当の意味での学習能力の発揮・育成の場になっているかは疑問」「大学の成績がよい学生が、本当に学習能力があるのか、これも必ずしも正の相関があるのかどうかかわからない」とも語っている。大学の授業内容や成績などと本人の優秀さを短絡的につなげて捉えられることへの警戒感がE社担当者の発言からはうかがえた。同様にE社担当者は、サークルにおける経験を語る学生についても「それをもって企業で仕事ができるかどうかは判断ができない」と語り、運動部の学生についても「運動部だからただちによいとも考えていない」と語っている。

他方でE社担当者からは、「大学の勉強と一般の仕事には、共通する要素と共通しない要素がある。ゼミなどは仕事と共通する要素が多い。自分の意見を持ち、それを伝える、人の意見を取り入れ、合意形成をする。アンケートを実施し、データを分析する、パワーポイントで発表する、など。また、ゼミにはゼミの先生という世代の異なる身近な存在もある」という発言もみられた。大学教育を通じた能力の形成への期待はE社担当者に

もあるとみられる。ただし、現在の大学教育がE社担当者が期待するような能力の発揮・育成の場となっているかどうかはE社担当者にとって疑問であり、また大学の授業外にも学びの場はあって、そこから学べている学生は評価できる、というのがE社担当者の見方ようである。

4. 結論

以上のヒアリング結果から、本稿の目的に照らし合わせて知見を整理すると、以下の通りである。

(1) 入社前の専門知識習得へのニーズは低い

文系の学生に対して、職務遂行に必要な専門的な知識を入社以前に習得していることへのニーズは、概ね低い。専門知識へのニーズがうかがわれたのは、A社が「IT関連の基本的な能力を持っている者」に対して自社応募に向けたDMを重点的に送っていることと、B社がコンサルタント職について「経営学部で学んできたなど、ビジネスバックグラウンドを持っていることが望ましい」と語ったことの2事例である。他方で、「業務に必要な知識・スキルは、入社後に身に付けていく部分（A社）」、「知識や専門的な能力よりも、コアとなるヒューマンスキル、論理的思考力を重視して採用している（B社）」、「医学・薬学の知識は入社後にも身に付けられる（C社）」、「数学的な処理能力や会計的な知識は、入社してからでも何とかなる（D社）」など、専門知識の習得は基本的に入社後に行うものだという認識は幅広くみられた。

(2) 高い知的能力へのニーズには、各社の仕事内容に応じたばらつきがある

入社前の専門知識習得へのニーズは概ね低いが、入社後に必要な知識・スキルの習得を支える知的能力へのニーズは各社共にある。5社はいずれも適性検査・筆記試験など、知的能力を問う選考プロセスをはさんでいる。「企業にとって、学力は大前提」というA社の見解は、5社すべてに

あてはまるものだろう。ただし適性検査・筆記試験などによる選考の度合いは、企業によって異なると考えられる。B社のように「適性検査によって数学的・論理的思考力については一定の基準以上の者を選考に残している」というところもあれば、「最低限の能力を備えているかを見ている程度（D社）」、「『通常的能力』を備えているかどうかをチェックするにとどめている（E社）」というところもある。

一定の知的能力を5社すべてが評価していることを踏まえた上で、しかし、採用選考にあたって知的能力をどれだけ重視するかについては、各社の仕事内容に応じたばらつきがある。「高度な知的能力」を求めるA社や、「論理的思考力」を求めるB社では、知的能力に対する要求水準は高く、高い知的能力は仕事を遂行する上で不可欠と考えられているようだ。そのため、A社もB社も面接の中で知的能力を見極めるための工夫をこらしている。他方で、D社とE社については、基礎的な水準を超える高い知的能力は、採用者全員に求められているわけではなさそうである。採用者全員に求められているのはD社であれば「コミュニケーション能力」などのヒューマンスキルであり、E社であれば「成果にこだわる」「困難を楽しむ」「人との絆を大切にする」の三点である。D社・E社からは、それぞれ多様な人材へのニーズがあることも示されている。多様な人材の中の1つのタイプとして、「分析力に優れた、将来ブレンとなりうるコア人材（D社）」や「『地頭力』が売りの社員（E社）」が求められている。ただし、1つのタイプとはいっても、D社において分析力に優れた東大・一橋などの学生は「コア人材」と位置付けられており、E社においても「知的好奇心」を備えた者への評価は高い。D社・E社においては、広い意味での知的能力の高さは【あるに越したことはないが、人材確保の上で全員に求めることは現実的ではないもの】であるのかもしれない。

(3) 求める能力・資質の中で、知的能力は表面化しにくい

D社・E社においては、上記(2)のように多様な人材を求めており、高い知的能力とは別に全員に必要な能力・資質があるため、そちらが学生への広報活動や面接において表面化しやすく、知的能力へのニーズは表面化しにくいものと思われる。

一方A社・B社においては、高い知的能力へのニーズがあるものの、それらがことさらに広報活動や面接などで強調されることはないものと思われる。なぜなら、選択的なDMの送付（A社）、情報量の多い採用ホームページ（A社）、論理的思考力を問う適性検査や面接（A社・B社）などによって、知的能力がそれほど高くない学生をゆるやかに排除することが可能であるからである。また高い知的能力へのニーズを公言することは、学歴（学校歴）差別という社会的批判を招く、という懸念もあるだろう。さらにE社が求める「成果にこだわる」「困難を楽しむ」という「必要条件」などは、学生がE社に応募・入社するにあたってある種の【覚悟】を求めるものであるため、セミナー等において学生に向けて積極的に公言される必要があるが、知的能力へのニーズは【覚悟】を求めるようなものではないため、公言の必要がないという違いもある。

そのため高い知的能力が必須の場合も、必須ではないが望ましいという場合も、高い知的能力が求められていることは表面化しにくい状況があると考えられる。

(4) 知的能力へのニーズはあっても、その知的能力の開発を大学が担っているか否かへのこだわりはない

各社には知的能力へのニーズはあっても、その知的能力の開発を大学が担っているか否かへのこだわりはない。A社は一定の難易度以上の大学の学生にDMを送付しているが、それは採用可能性の高い母集団形成のためであり、面接の合否判定に際して、ターゲット層であるか否かは考慮

していない。また大学で学んだ内容を面接で詳しく問うているが、それは高い知的能力を測るための手がかりに過ぎない。コア人材を輩出できる大学への期待は一定程度うかがえるが、それは今後の可能性への期待であるように思える。B社はより明確に、結果としての能力・資質を求めている。「仮に成績がオールBであっても、自社の評価基準で評価できる学生であれば、内定を出すことはある」という語りがそれを象徴している。またゼミとは離れた自主的なビジネスコンテストへの参加者などがコンサルタント職に応募してくるという現状からも、知的能力を高めるプロセスが大学の教育カリキュラムの内にあるか外にあるかの違いにはこだわりはないものと考えられる。E社もまた、ゼミなどを通じた能力形成のプロセスがありうることは認めているものの、「大学時代の学びの場は他にもある」「大学の授業が本当の意味での学習能力の発揮・育成の場になっているかは疑問」などと、大学教育へのこだわりは薄い。

(5) まとめ：大学における知的能力の開発のプロセスを機能させる必要

以上の分析を通して、企業が採用にあたって、専門知識を求める場合は少ないものの、一定の知的能力は求めていること、ただし高い知的能力を全員に求めるか否かは仕事の内容や採用事情によって異なってくる、また知的能力へのニーズは表面化しにくいこと、さらに知的能力の開発を大学が担っているか否かについてはこだわりのないことを明らかにすることができた。

課題設定で述べたように、文系大学生が、採用にあたって評価されるのがヒューマンスキルと大学名だと考えているとすれば、それは彼らの大きな誤解であると言える。企業は知的能力の高さも見極めている。それがなかなか表面化しないだけである。知的能力へのニーズは確かに存在するのであり、学生はそれを認識する必要があるだろう。

また文系大学生が、大学で学んだ内容はあまり評価されていないと考えているとすれば、それはある意味では正しい。企業が評価しているのは、

大学で学んだ「内容」であるよりは、学ぶことを通じて身に付けた論理的思考力や知的好奇心などの知的能力である。そして企業は、そのような知的能力は、必ずしも大学教育を通して開発されなければならないと考えているわけではない。したがって、文系大学生は、大学教育を通して知的能力を高めるのでなければ、他の方法で知的能力を高める経験を積む必要があるだろう。

しかし、他の方法もあるとはいえ、大学教育は学生にとって、知的能力を高めることが可能な重要な機会であるはずだ。その機会を活かすことができているのが現状であれば、それは学生にとっても、大学にとっても、また企業にとっても、不幸なことではないのか。企業にとっても不幸だと筆者が考えるのは、企業が限られた数の優秀な人材を奪い合っているのが現状ではないかと推測されるからである。知的能力の開発には、時間とコストがかかり、また学生自身の努力も求められる。求める能力・資質を備えた人材の層を厚くするためには、【結果】としての知的能力の高さだけでなく、知的能力の開発の【プロセス】にも目配りをしていく必要があると筆者は考える。もちろん、大学教育の在り方が、知的能力の開発に対する学生と企業の期待に応えるものである必要もある^(注11)。大学教育を通じた知的能力の開発の問題については、学生の現状や教育機関の現状に関する調査を進める中で、今後さらに検討を深めていきたい。

注

- (1) 性別による企業からの扱いの違いも学生は感じ取っているが、ここでは触れない。
- (2) 常見（2010）は、HRプロ株式会社調査結果から、33%の企業がターゲット校採用を行っていることを紹介すると共に、大手企業が上位大学生をターゲットとしながらも全学生を対象に採用PRを行うことによって、一部上位大学を除いた学生も大手企業に応募する（が結果は伴わない）という「就活断層」の存在を指摘して

いる。

- (3) さらに、秋田県立の国際教養大学のキャリア開発センターの関係者および4年生の男女学生各1名にもお話を伺った。また、もう1か所、ヒアリング調査を行った教育機関がある。しかし後者については、執筆時点までにヒアリング記録の確認を取ることができなかった。また国際教養大学のヒアリング結果については、紙幅等の事情から今回の分析に盛り込むことができなかった。教育と採用・育成の接続の問題については、別の機会に改めて考察したい。
- (4) その結果として、具体的な採用プロセスや、採用選考にあたっての具体的な評価基準や、具体的な大学や学部などへの言及箇所が削除されたものもある。ヒアリング結果に言及する際にはこの確認済みの記録に基づくことをヒアリング対象者に伝えてあるため、論述にあたって様々な制約があることに留意いただきたい。また本ヒアリングでは、学生からみた採用選考の不透明性（上西 2011）についても立ち入って触れていない。
- (5) なお、以下の分析において、「言及は得られなかった」などとしているものがあるが、こちらから特に尋ねなかった場合と、尋ねたが踏み込んだ言及がなかった場合と、言及があったが記録の確認の時点で削除要請があった場合がある。今回の調査の限界として指摘しておきたい。
- (6) また、面接の可否判定に関しては、ターゲット層であるか否かは考慮せず、面接の内容だけで判断しているという。
- (7) A 社からは、難関国立大学理系学生向けの説明会とそれ以外の学生向けの説明会では、後者の説明会の方が欠席率が高い、という言及もあった。欠席率の違いが何に起因するものであれ、欠席率から判断しても、前者の説明会に参加する学生の方が A 社からみて採用可能性が高い、ということになるのだろう。
- (8) 平野（2011）は主要企業 248 社の調査結果をもとに、86.8%の企業が総合能力（言語・非言語）検査などの形で学力に関連した選考を行っ

ていることを明らかにし、「企業は学力チェックを軽視してはいない」と述べている。しかし、どのようなタイプの検査で何をチェックしているかについて企業側が情報開示することは、『就職四季報』などを見る限り、稀である。

- (9) 学生が面接の中で語りがちなサークルやアルバイトの経験を、採用担当者が一般に興味深く聞くことは、それが学生にとって「話せるテーマ」であるから詳しく聞いているにすぎず、詳しく聞き出すことを通して、その学生の志向や行動特性を把握しようとしているためであることが、この A 社の語りから伺われる。なお E 社担当者も「学生が準備してきた『話したいこと』をまずはきちんと話させてあげることも大事」と語っている。「面接担当者は、一問一答的なやりとりではなく、会話が弾む状況を作る必要がある。また、そうでなければ『素』をみることができない」というのが、その理由である。

経済産業省「社会人基礎力に関する調査」（2005 年）によれば、企業が採用基準で重視する項目と学生が重視されたい項目には大きな乖離がある（経済産業省 2007）。企業は「今後の可能性」を重視しており、学生生活の個々の構成要素（成績、学部・学科、アルバイト経験、所属クラブ・サークルなど）は重視していない。しかし学生はアルバイト経験や所属クラブ・サークルを重視してほしいと考えている。この乖離は、学生に「話せるテーマ」を自由に語ってもらい面接の形式が、企業のねらいとは離れて学生の思い込みの強化につながっている結果と考えられる。

- (10) A 社のこの言及は、企業の採用基準は不明確なものにならざるをえないという小山（2010）の知見と呼応するものである。
- (11) その際、学問の学習に立脚しない汎用的スキルは薄っぺらなものとなるという小方（2011）の指摘には留意しておく必要がある。竹内（2010）も同様の指摘を行っている。また A 社および B 社の担当者からも、専門をきちんと

学ぶことへの期待がみられた。

引用文献

- 上西充子 (2011) 「暗中模索の就職活動」『労政時報』
3794 号 (2011.3.25)
- 小方直幸 (2011) 「大学生の学力と仕事の遂行能力」
『日本労働研究雑誌』 No.614 (2011 年 9 月)
- 経済産業省 (2007) 「『社会人基礎力』育成のススメ」
2007 年 5 月 17 日
- 小山治 (2010) 「なぜ企業の採用基準は不明確にな
るのか」 荻谷剛彦・本田由紀『大卒就職の社会
学』東京大学出版会、8 章
- (社) 日本経済団体連合会 (2011) 「新卒採用 (2011
年 3 月卒業者) に関するアンケート調査結果の
概要」「新卒採用 (2011 年 3 月卒業者) に関す
るアンケート調査結果」2011 年 9 月 28 日発表

竹内洋 (2010) 「大企業と大学教育」『月刊都市問題』
第 101 巻第 12 号 (2010.12)

常見陽平 (2010) 『くたばれ！就職氷河期』角川
SSC 新書

平野恵子 (2011) 「企業からみた学力問題—新卒採
用における学力要素の検証—」『日本労働研究
雑誌』 No.614 (2011 年 9 月)

読売新聞 (2010) 「既卒不利 あえて留年」2010 年
7 月 6 日東京朝刊

謝辞 お忙しい中、ヒアリング調査に快くご協力
いただいた皆様に、深く感謝を申し上げたい。な
お、本研究は、法政大学国内研究員としての研究
支援を受けて行われた。ここに記して感謝を申し
上げたい。

Evaluation of intellectual capacity of liberal arts students by recruitment staff

UENISHI Mitsuko

This study aimed to investigate qualifications of liberal arts students required by recruitment staff. The relationship between qualifications and jobs, and the extent to which specialized knowledge and intellectual capacity are evaluated in recruitment, are focused in this study.

The following has been revealed.

1) The need for specialized knowledge in recruitment is limited. It is commonly recognized that specialized knowledge is developed after entering the company.

2) Intellectual capacity which enables the acquisition of knowledge and skills is commonly required. But whether high level intellectual capacity is highly evaluated or not depends on jobs. In some jobs high level intellectual capacity is highly evaluated, in others human skills are rather evaluated.

3) Among qualifications required in recruitment, intellectual capacity is less brought to the surface. One reason is that human skills required for all are more commonly emphasized. Another reason is that demand for intellectual capacity does not need to be open.

4) Companies require intellectual capacity of students, but they do not care whether it is developed within the curriculum of universities or elsewhere.

So, liberal arts student should be aware of the demand for intellectual capacity, and they have to develop it somewhere. The ability of universities to develop intellectual capacity of students should be paid more attention by students, universities themselves, and companies.